

Supply
Chain
Management
And
Enterprise Core
Competitiveness

供应链管理 与 企业核心 竞争力

| 吴彩霞 著 |

 中国轻工业出版社

供应链管理 与企业核心竞争力

吴彩霞 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理与企业核心竞争力/吴彩霞著. —北京: 中国轻工业出版社, 2007. 8

ISBN 978-7-5019-6113-9

I. 供… II. 吴… III. ①物资供应-物资管理②企业管理-供销管理 IV. F252 F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 134371 号

责任编辑: 刘云辉

策划编辑: 刘云辉 责任终审: 滕炎福 封面设计: 伍毓泉

版式设计: 王超男 责任校对: 燕杰 责任监印: 胡兵 张可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司印刷

经销: 各地新华书店

版次: 2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 17

字数: 323 千字

书号: ISBN 978-7-5019-6113-9/F · 404 定价: 25.00 元

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119845 65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

70744K5X101ZBW

前 言

21 世纪个性化的消费时代特征是：多品种、少批量、多批次。竞争趋势是：对产品服务的期望越来越高，产品寿命周期越来越短，产品品种数量膨胀，对交货期要求越来越高。一个企业靠一种品种打天下的时代已不复存在，多样化需求对企业管理的影响越来越大，而品种的增加必然会增大管理的难度和对资源获取的难度。企业快速满足用户需求的愿望往往受到资源获取的制约。从产品开发转入批量化生产的速度，再从批量化转向市场销售的速度，都需要新的资源来支持。但是这些资源的获取很难，而且需要成本，同时企业兼顾社会利益的压力也越来越大，如环保问题、可持续发展问题等。因此，企业竞争模式由生死之搏的“胜则生，败则亡”发展到“双赢”、“多赢”、“多别共赢”，企业之间在合作中竞争，在竞争中合作，企业核心竞争力的构建：市场的全球化、多样化和不确定性，使竞争具有全面性，即：TQCSFSR 的全面竞争（Time 时间、Quality 质量、Cost 成本、Service 服务、Flexibility 柔性、Safety 安全性、Reliability 可靠性）。企业竞争的重心已经从产量竞争、质量竞争、成本竞争、服务竞争发展到时间和柔性的竞争。信息化的供应链管理以其快速反应和柔性化强的能力适应，适应了市场竞争重心的转移。供应链管理已成为 21 世纪企业重要核心竞争力。海尔总裁张瑞敏认为，新经济时代对企业来讲，制胜的武器就是速度。供应链管理给了我们能够在市场竞争中取胜的核心竞争力。戴尔公司的核心竞争能力是建立在直销模式上的戴尔供应链管理系统。美国联邦快递董事长费雷德里克·史密斯一再对客户保证：“只要耽误 60 秒，公司就退款”。这些在世界同行业领先的企业都把供应链管理作为企业核心竞争力。

2005 年初，有 40 多年历史的美国物流管理协会（Council of Logistics Management, CLM）正式更名为美国供应链管理专业协会（Council of supply Chain Management Professionals, 简称 CSCMP）。美国物流管理协会是国际上知名的物流管理专业组织，其组织名称的变化，从某种意义上揭示了 21 世纪世界物流发展的主流趋势——供应链管理。在过去的几年间，供应链管理在企业竞争力形成的过程中起着越来越重要的作用。因此，从某种意义上讲，供应链管理决定企业核心竞争力。

本书共分五篇，主要内容如下。

第一篇：全面深入地论述企业管理模式与竞争力。分析了 21 世纪企业面临的竞争与挑战，论证了企业管理模式发展趋势，供应链管理——横向一体化，描述了全球供应链的前景和电子商务环境中的供应链管理：虚拟集成。

第二篇：主要研究了供应链管理与企业竞争力理论。提出了供应链决定竞争力，提升企业竞争力的管理模式——供应链管理，供应链中物流模式的选择与企业竞争力，产品类型和基于产品的供应链设计策略，供应链成长理论与供应链管理的运行机制，供应链战略合作伙伴关系的选择，客户关系管理与供应商关系管理等理论。

第三篇：论证了设计有效的供应链管理方法。主要介绍了快速反应（QR）方法，有效顾客响应（ECR）方法，基于活动的成本控制——ABC 方法，价值链分析（VCA）方法，准时制 JIT 技术。并结合实践提出了具有针对性的实施步骤，剖析了宝洁（中国）公司、乐事薯片公司等企业实施供应链管理提升竞争力的成功经验。

第四篇：提出了时脉速度理论，论证了用时脉速度理论设计各行业具有竞争力的供应链，包括制造业的响应型供应链三种类型，快速时脉速度产品——个人电脑，中速时脉速度产品——汽车产业，慢速时脉速度产品——商用飞机；制造业的效率型供应链三种类型，快速时脉速度产品——服饰行业，中速时脉速度产品——啤酒工业，慢速时脉速度产品——钢铁工业；零售业——效率型供应链和响应型供应链选择，论证了企业如何在供应链中赢得订单、履行订单、完成客户订单。

第五篇：依据行业具有竞争力的供应链设计理论，探讨了不同行业具有竞争力供应链的企业案例。包括 IT 产业——快速时脉速度的响应型供应链的惠普和戴尔，汽车产业——中速时脉速度的响应型供应链的上海大众，医药产业——快速时脉速度的效率型供应链的百泰医疗，服饰产业——快速时脉速度的效率型供应链的耐克、阿迪达斯和李宁，啤酒产业——效率型供应链的中速时脉速度产品的金星啤酒和青岛啤酒，钢铁产业——效率型供应链的慢速时脉速度产品的宝钢、利丰、麦当劳和百安居服务业的供应链等。

本书属于现代管理类丛书之一，在阐述理论的同时辅以相关案例，既有一定的理论深度，又有实用性和可操作性，可作为管理类专业师生和各行业管理人员的参考用书，同时可作为制造业和服务业企业管理培训教材。

本书在写作过程中参考了许多国内外最新研究成果，我在此尽可能将其在参考文献中列出，在此对这些研究者表示真诚的感谢。也有可能因为多方面的原因而有疏漏，没有指出资料出处，若有这样的情况发生，我表示万分歉意，

在此先行表示感谢。

由于作者水平有限，再加上供应链管理与企业竞争力均属进一步发展的问
题，所以认识和研究还需继续深入，因此在本书的叙述中难免出现谬误。作者
真心希望读者提出批评意见，以便在今后的修订中予以改正。

作 者

2007 年 6 月于西安

目 录

1 企业管理模式与竞争力	1
1.1 21 世纪企业面临的竞争与挑战	1
1.1.1 经济全球化与企业竞争力	1
1.1.2 知识经济与企业竞争力	1
1.1.3 21 世纪竞争趋势	3
1.1.4 企业竞争趋势	8
1.1.5 企业发展的趋势	8
1.2 企业管理模式发展趋势	9
1.2.1 企业传统管理模式——纵向一体化模式	9
1.2.2 企业管理模式的发展演变	11
1.2.3 企业管理模式发展趋势——横向一体化	14
1.2.4 从物料管理到供应链管理:一个演变过程	15
1.2.5 供应链管理的发展	17
1.3 全球供应链的前景	20
1.3.1 美国的供应链管理	20
1.3.2 欧洲的供应链管理	20
1.3.3 亚洲的供应链管理	21
1.3.4 全球范围的供应链	22
1.3.5 供应链管理面临的挑战	22
1.3.6 电子商务环境中的供应链管理:虚拟集成	23
2 供应链管理与企业竞争力	26
2.1 供应链决定竞争力	26
2.1.1 供应链涵义	26
2.1.2 供应链的结构模型	29
2.1.3 供应链的特征	29
2.1.4 供应链的类型	30
2.2 牛鞭效应	32
2.3 提升企业竞争力的管理模式——供应链管理	34
2.3.1 供应链管理对提升竞争力的影响	34

2.3.2	供应链管理的概念	35
2.3.3	重新审视供应链管理	35
2.3.4	供应链管理革命	36
2.3.5	供应链管理与传统管理模式的区别	38
2.3.6	供应链管理信息系统	38
2.3.7	供应链管理的基本特征	40
2.3.8	供应链管理的基本内容	41
2.3.9	供应链管理的运作模式	42
2.3.10	供应链管理的三种模式与实施原则	43
2.3.11	供应链中物流模式的选择与企业竞争力	44
2.4	产品类型和基于产品的供应链设计策略	46
2.4.1	产品类型	46
2.4.2	基于产品的供应链设计策略	48
2.4.3	基于成本核算的供应链设计策略	48
2.4.4	在产品开发的初期设计供应链	51
2.4.5	基于多代理的集成供应链设计思想和方法	51
2.4.6	基于产品的供应链设计的步骤	52
2.5	供应链成长理论与供应链管理的运行机制	55
2.5.1	供应链的成长理论	55
2.5.2	供应链管理的运行机制	55
2.6	供应链战略合作伙伴关系的选择	58
2.6.1	供应链合作关系的定义	58
2.6.2	供应链战略合作伙伴关系的产生	59
2.6.3	基于战略合作伙伴关系的企业集成模式	61
2.6.4	战略伙伴关系企业中的质量保证体系	61
2.6.5	战略伙伴关系企业模型中技术扩散与服务协作关系	62
2.6.6	供应链合作关系与传统供应商关系的区别	63
2.6.7	建立供应链合作关系的重要意义	63
2.6.8	供应链合作伙伴的选择	65
2.7	客户关系管理与供应商关系管理	75
2.7.1	客户关系管理	76
2.7.2	供应商关系管理	79
2.7.3	供应链管理(SCM)与企业存货管理	81
3	设计有效的供应链管理方法	83
3.1	快速反应(QR)方法	83

3.1.1 QR 产生的背景和涵义	83
3.1.2 QR 的优点	84
3.1.3 QR 成功的条件	86
3.1.4 QR 的实施步骤	86
3.1.5 QR 的未来发展	89
3.1.6 QR 战略的再造	89
3.2 有效顾客响应(ECR)方法	91
3.2.1 ECR 产生的背景	92
3.2.2 ECR 的涵义和特征	94
3.2.3 ECR 的应用原则	95
3.2.4 ECR 系统的构建	96
3.2.5 ECR 的战略	99
3.2.6 QR 与 ECR 的比较	101
3.3 基于活动的成本控制——ABC 方法	102
3.3.1 基于活动的成本控制	102
3.3.2 实施 ABC 方法的步骤	103
3.3.3 成功实施 ABC 的关键因素	104
3.3.4 举例	104
3.3.5 ABC 方法的用途	106
3.4 价值链分析(VCA)方法	107
3.4.1 VCA 的涵义	107
3.4.2 实施 VCA 的意义	107
3.4.3 VCA 的特征	107
3.4.4 VCA 分析工具	108
3.4.5 VCA 分析工具的应用	113
3.4.6 VCA 的实施任务	114
3.5 准时制(JIT)	115
3.5.1 JIT 的背景及思想	115
3.5.2 JIT 的实施方法	116
3.5.3 JIT 与 MRP II 的区别与联系	119
3.6 供应链管理提升竞争力的成功案例	121
3.6.1 QR 在美国的发展	121
3.6.2 ECR 在美国的实践	121
3.6.3 宝洁(中国)公司的 ECR 战略	122
3.6.4 供应商的选择——VCA 价值链分析应用	123

3.6.5	乐事薯片公司的绩效控制	126
3.6.6	海尔运用 JIT 建立“一流三网”供应链体系	128
4	时脉速度设计行业竞争力的供应链	130
4.1	时脉速度	130
4.2	供应链管理设计类型及特点	131
4.2.1	竞争优先权和制造战略	131
4.2.2	效率型供应链和响应型供应链	131
4.2.3	牵引式供应链和推动式供应链	132
4.3	设计具有竞争力的供应链	133
4.4	制造业的响应型供应链	134
4.4.1	快速时脉速度产品:个人电脑	134
4.4.2	中速时脉速度产品:汽车产业	146
4.4.3	慢速时脉速度产品:商用飞机	158
4.5	制造业的效率型供应链	159
4.5.1	快速时脉速度产品:医药产业	159
4.5.2	快速时脉速度产品:服饰行业	165
4.5.3	中速时脉速度产品:啤酒工业	173
4.5.4	慢速时脉速度产品:钢铁工业	175
4.6	零售业供应链	177
4.6.1	零售业——效率型供应链和响应型供应链选择	177
4.6.2	零售企业商品类型与供应链战略的匹配	178
4.6.3	零售企业供应链管理战略的实施	178
4.7	供应链整合	179
4.7.1	连接制造商和零售商——惠普和沃尔玛	179
4.7.2	连接供应商和制造商——Covisint	180
4.8	从赢得订单到完成订单	182
4.8.1	在供应链中赢得订单	182
4.8.2	在供应链中履行订单	184
4.8.3	在供应链中完成客户订单	186
5	具有竞争力的供应链案例借鉴	188
5.1	IT 产业——快速时脉速度的响应型供应链	188
5.1.1	惠普台式打印机供应链的构建	188
5.1.2	戴尔的供应链管理模式	190
5.1.3	IBM 供应链设计的经验和教训	192
5.1.4	联想供应链管理与采购战略	193

5.2 汽车产业——中速时脉速度的响应型供应链	196
5.2.1 通用汽车供应链设计	196
5.2.2 风神汽车供应链设计	198
5.2.3 上海大众汽车厂建立供应链的思路	202
5.3 医药产业——快速时脉速度的效率型供应链	206
5.3.1 南京医药积极打造集成化供应链	206
5.3.2 百泰医疗:定制的不仅仅是商品	208
5.4 服饰产业——快速时脉速度的效率型供应链	208
5.4.1 耐克的供应链管理成功模式	208
5.4.2 阿迪达斯与耐克竞争力的挑战	212
5.4.3 李宁——供应链管理设计	217
5.4.4 美联制衣:外部合作成就 A 类供应商	219
5.4.5 顶级品牌服饰公司的供应链设计	220
5.5 啤酒产业——效率型供应链的中速时脉速度产品	222
5.5.1 金星啤酒供应链管理	222
5.5.2 像送鲜花一样送啤酒——青岛啤酒供应链管理	224
5.6 钢铁产业——效率型供应链的慢速时脉速度产品	226
5.6.1 宝钢供应链管理战略	226
5.6.2 日本钢铁公司供应链设计	229
5.7 服务业供应链	230
5.7.1 图书业——亚马逊网上书店	230
5.7.2 快餐业——麦当劳的供应链管理	235
5.7.3 零售业——沃尔玛供应链管理系统	237
5.7.4 以供应链管理提升企业竞争能力:利丰集团的实践	240
5.7.5 百安居:成功源于高效供应链管理	252
主要参考文献	258

1 企业管理模式与竞争力

1.1 21 世纪企业面临的竞争与挑战

1.1.1 经济全球化与企业竞争力

21 世纪,经济全球化是伴随世界多极化和科技信息化趋势同步发展的最显著的特征之一。推动经济全球化发展的主要因素包括:贸易壁垒的逐渐消除,科学技术的飞速发展,通讯以及交通运输成本的不断降低,自然人在国际间的流动,以及国际资本的快速流动。这一切的变化都在以惊人的速度进行着。例如制成品的平均进口关税从 1947 年的 47% 降至现在的 2.1%;自 20 世纪 80 年代中期以来,世界对外直接投资以平均每年约 14% 的速度增长,几乎是世界货物出口增长率的两倍。经济全球化的最终结果就是模糊了国与国之间的界限,国内市场被国际市场渐渐取代。经济全球化是不可逆转的历史潮流,它对各国企业,特别是发展中国家的企业产生了更为深刻的影响。经济全球化作为当今世界经济发展的一种趋势,其基本特征可以概括为:它是商品、技术、信息,特别是资本在全球范围内的自由流动和重新配置;它促成包括发达国家和发展中国家在内的各国经济相互渗透、相互依赖、彼此交织的复杂格局;符合现代社会生产力发展的内在要求,是科学技术高度发展的必然结果。同时,由于经济全球化是不以人的主观意志为转移的客观历史进程,因而就不应该是为某一社会制度专属的共融体系,当然更要朝着不以强权政治为前提的互利准则运行和发展。从这个意义上说,经济全球化是对世界经济发展的一种贡献,与市场经济一样具有不可轻视的历史进步性。

1.1.2 知识经济与企业竞争力

21 世纪知识经济强烈地改变着经济发展的规律、经济增长方式和经济制度。相应地企业经营管理的原则、组织和管理思想、管理理论也由工业经济为基础向以知识经济为基础发生根本性转变。新时期的企业如何适应这一新型的经济形态,并获得生存和发展,成为新时代的紧迫课题。重塑企业核心竞争力(Core Competence)势在必然。

知识经济商业模式和市场关系的变迁概况如下:

从人类社会经济发展史来看,农业经济、工业经济、知识经济三种经济形

态先后交替，不断演变发展。知识经济始于 20 世纪 90 年代初，并以知识为核心经济要素，其外在表现形式就是互联网和数字化时代。比较知识经济与工业经济见表 1-1。

表 1-1 工业经济和知识经济的特征比较

特征比较	工业经济	知识经济
推动力量	蒸汽机、电气革命	电子、信息革命
核心要素	资金	知识
主导产业	制造业	知识信息产业
生产方式	标准化	柔性化
效率标准	劳动生产率	知识生产率
资产投入	有形资产为主	无形资产为主
管理对象	物质流、资金流	知识流、信息流
社会主体	工人阶层	知识阶层
分配方式	岗位工资制	业绩付酬制
经济增长方式	周期性	持续性
技术特征	大规模生产技术	以知识为基础的智能化、数字化、柔性化技术
生产特征	计划性、集中性、自动化、规模生产	市场性、分散型、网络化、敏捷生产
产业特征	资金密集型产业，制造业为主导	知识密集型产业，高技术产业与服务业为主导
管理特征	科学管理、讲求效率	信息化管理，讲求适应性与创新
市场特征	区域性，相对稳定	全球性、多变与多样性
基础设施特征	铁路、公路、航空	信息高速公路

知识经济必然导致企业竞争战略和商业策略理论的根本性变化。当前企业竞争的侧重点是市场需求和顾客、公司及竞争对手之间的竞争性力量。企业竞争的长期目标则是以更低的价格更好地满足顾客需求，同时获得高于平均水平的利润，知识经济时代的到来，将伴随着竞合时代的到来，即在竞争中合作，在合作中竞争。知识经济使需求、客户关系变得很快，预测它们几乎不可能，市场营销观将会发生根本性的变化，公司更应注重“虚拟匹配”，即努力确认新的价值空间和价值状况。每个公司都必须保证自己拥有密切的顾客联系，并

使之有助于增加可感知的价值，减少有形价值链和虚拟价值链之间的磨擦（见表 1-2）。

表 1-2 商业经济模式的变迁

关键概念	工业经济时代	知识经济时代
营销观	消费者需求；以竞争三角为重点，也即消费者、竞争者及公司自身	顾客联系和虚拟匹配
竞争优势	通过同类战略和一致性行动	通过灵活适应、网络系统和组织知识
资源配置	有效市场细分	有意义的顾客导向化
定位	研究开发和大众沟通	一体化和多样化
推崇的调整机制和行为模式	针对高交易费成本的等级组织	针对低交易费成本的市场或混合结构

与此同时，供应商和顾客的关系、中介以及购买方式和地位也发生了显著的变化（见表 1-3）。

表 1-3 新型的供应商 - 中介 - 顾客关系特征

	传统	新型
供应商	“保持安全距离”的关系 电话、邮件、电子数据交换	电子联系、电子支付、电子订单、发票以及付款的混合使用
中介	独立实体，单独的流程，人工的和实时的信息交流的混合	企业联系的延伸，共享的流程实时信息交流顾客
顾客	与原厂家有一些沟通，口头反映、电话访问的混合；信息复印件	与厂家有直接联系途径，电子途径访问产品信息、信用等级和客户服务能力

为了适应上述变化，企业必须及时地调整自己的竞争战略和管理模式。和工业经济时代一样，构成一个企业成长壮大的关键因素是它的核心竞争力，只不过随着经济形态的不同，核心竞争力的内容和组成发生了根本性的转变。在知识经济时代，最有竞争力的公司是那些最有效地利用了单个雇员的知识并在雇员中有效地实现了知识共享的公司。知识管理成为最为有效的企业管理手段，企业要尽可能地通过知识管理和供应链管理来重塑、提升自己的核心竞争力，以适应这一新的经济形态。

1.1.3 21 世纪竞争趋势

21 世纪企业的核心竞争力：市场的全球化、多样化和不确定性，使竞争

具有全面性，即：TQCSFSR 的全面竞争 [Time (时间)、Quality (质量)、Cost (成本)、Service (服务)、Flexibility (柔性)、Safety (安全性)、Reliability (可靠性)]。但竞争的重心已经从产量竞争、质量竞争、成本竞争、服务竞争发展到时间和柔性的竞争。信息化的现代物流以其快速反应和柔性化强的适应能力，适应了市场竞争重心的转移。现代物流是企业的重要核心竞争力已成为不少成功企业家的共识。海尔总裁张瑞敏认为，新经济时代对企业来讲，制胜的武器就是速度。物流给了我们能够在市场竞争取胜的核心竞争力。戴尔公司的核心竞争能力是建立在直销模式上的戴尔供应链管理系统。美国联邦快递董事长费雷德里克·史密斯一再对客户保证：“只要耽误 60 秒，公司就退款”。这些在世界同行业领先的企业都把供应链管理作为企业核心竞争力。

21 世纪，企业面临着新的日益激烈的市场竞争环境，信息时代全球市场趋于一体化，全球经济和信息也在趋于一体化。随着微电子技术、计算机软硬件技术、光纤和卫星通讯技术、多媒体技术、虚拟实现技术、信息压缩技术和系统集成技术等迅速发展，对大量信息进行迅速、准确、高效地传递和处理已成为现实。因此，国外企业纷纷通过研究、开发、应用信息技术来提高企业的竞争力，信息技术在技术创新、产品开发与设计、生产制造、销售、组织结构、管理思想、企业文化、人际关系、战略目标等方面对企业管理产生重大影响。这些变化必然会对传统管理所形成的思维方式带来挑战。同时，信息社会或网络社会已经影响到我们的生活，这必然要带来工作和生活方式的改变，其中最主要的就是消费需求的变化。在短缺经济时代，量的供给不足是主要矛盾，所以企业的管理模式主要以提高效率、最大限度地从数量上满足用户的需求为主要特征。现在，随着人们经济生活水平的提高，个性化需求的影响越来越明显，个性化消费的时代特征是多品种、少批量、多批次。总体趋势是对产品服务的期望越来越高，产品寿命周期越来越短，产品品种数量膨胀，对交货期要求越来越高。一个企业靠一种品种独打天下的时代已不复存在，多样化需求对企业管理的影响越来越大，而品种的增加必然会增大管理的难度和对资源获取的难度。企业快速满足用户需求的愿望往往受到资源获取的制约。从产品开发转入批量化生产的速度，再从批量化转向市场销售的速度，都需要新的资源来支持。但是这些资源的获取很难，尤其是知识。获得知识需要时间，需要成本。最后，兼顾社会利益的压力也越来越大，如环保问题、可持续发展问题等等，使企业既要考虑自己的经济利益，还要考虑社会利益，而有时候社会利益和企业的经济利益是不相协调的。

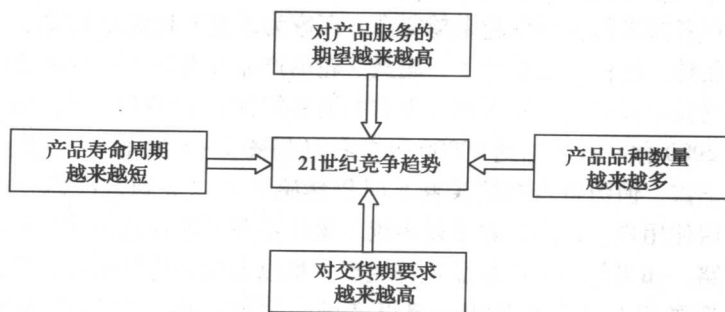


图 1-1 21 世纪竞争趋势

1.1.3.1 产品生命周期越来越短

随着消费者需求的多样化发展，企业的产品开发能力也在不断提高。目前，国外新产品的研制周期大大缩短。例如，AT&T 公司新电话的开发时间从过去 2 年缩短为 1 年；HP 公司新打印机的开发时间从过去的 4.5 年缩短为 22 个月。这一趋势还在不断加强（如图 1-2）。与此相适应的是产品的生命周期缩短，革新换代速度加快，产品在市场上存留时间大大缩短了。例如当今的计算机，几乎是一上市就已经过时了，就连消费者都有些应接不暇。虽然在企业中流行着“消费一代、生产一代、研究一代、构思一代”的说法，然而这毕竟需要企业投入大量的资源，一般的中小企业在这种形势下显得力不从心。许多企业曾有过一阵红火，但是由于后续产品开发跟不上，结果产品落伍之时，也就是企业倒闭之日。

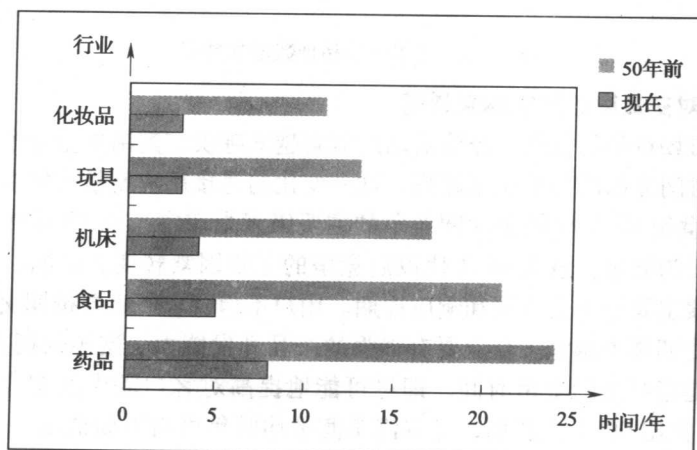


图 1-2 产品生命周期不断缩短

1.1.3.2 产品品种数飞速膨胀

因消费者需求的多样化越来越突出，厂家为了更好地满足其需求，便不断推出新的品种。这样一来引起了一轮又一轮的产品开发竞争，结果是产品的品种数成倍增长。以日用百货为例，据有关资料统计，从1975年到1991年，品种数已从2000种左右增加到20000种左右（如图1-3所示）。尽管产品品种数已非常丰富，但消费者在购买商品时仍然感到难以买到自己称心如意的东西。为了留住用户，许多厂家不得不绞尽脑汁不断增加花色品种。但是，按照传统的思路，如果每一个产品品种都生产一批以备用户选择的话，那么制造商和销售商都要背上沉重的负担。超级市场的平均库存，在1985年前后约为13000 SKU（Stock Keep Unit），而到1991年时约为20000 SKU，库存占用了大量的资金，严重影响了企业的资金周转速度，进而影响了企业的竞争力。

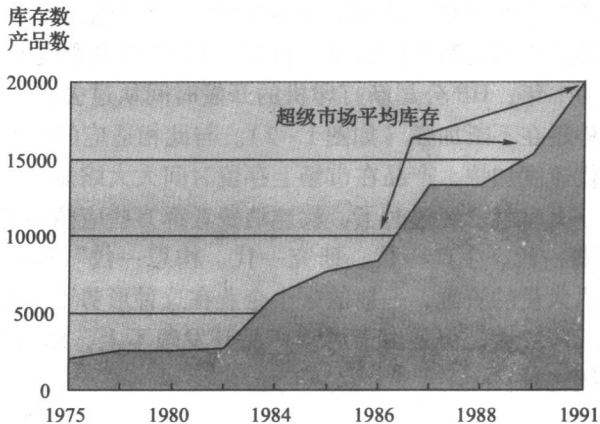


图1-3 日用产品品种数增加情况

1.1.3.3 对交货期的要求越来越高

随着市场竞争的加剧，经济活动的节奏越来越快。其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反应就是竞争主要因素的变化。20世纪60年代的企业间竞争的主要因素是成本，到70年代竞争的主要因素转变为质量，进入80年代以后竞争的主要因素转变为时间。这里所说的时间要素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求厂家要按期交货，而且要求的交货期越来越短。企业要有很强的产品开发能力，这不仅指产品品种，更重要的是指产品的上市时间，即尽可能地提高对客户需求的响应速度。例如，在20世纪90年代初期，日本汽车商平均两年可向市场推出一个新车型，而同期的美国汽车制造商推出相同档次的车型却要5~7年。可以想象，美国的汽车制造商在市场的竞争中该有多么被动。对于现在的厂家来说，市场机会